

第 3 章

行政評価

第3章 行政評価

1 行政評価制度とは

(1) 制度の概要

行政評価制度は、行政サービスの現状を認識し、行政課題を発見するための手法の一つです。

計画を立て（P l a n）、事業を実施し（D o）、その行政活動に対する評価（C h e c k）にもとづいて改善・見直し（A c t i o n）を行い、新たな計画に反映をしていくという、一連のサイクル（P D C Aサイクル）を通じ、効率的・効果的な区政運営を確立し、区民サービスの向上を図ります（図表3－1参照）。

評価にあたっては、区民本位の効率的で成果重視の区政への転換を図るため、「区民が必要としているか」「最も効果的にサービスが提供されているか」などの観点から指標を設定し、区民生活に与えた成果等を検証・評価します。

また、評価結果を公表することで、区政の透明性を高め、区民への説明責任を果たします。

図表3－1 P D C Aマネジメントサイクル



(2) 条例等の根拠

豊島区の行政評価は、平成12年度の試行に始まり、翌13年度から本格導入し、現在に至っています。当初は毎年実施要領を作成しそれに基づいて実施してきましたが、平成16年度に「豊島区行政活動の評価に関する要綱」を制定し、その後、18年4月に「豊島区自治の推進に関する基本条例」が施行されました。条例第43条で、「効率的かつ効果的な行政運営を行うため、行政評価を実施し、その結果を公表する」と定められています。

「豊島区自治の推進に関する基本条例」(平成18年条例第1号)より抜粋 (説明責任)

第16条 区長等は、政策の立案、実施及び評価のそれぞれの過程において、その経過、内容、効果等について、区民に分かりやすく説明しなければならない。

(基本構想及び計画行政)

第41条 区長は、この条例の理念にのっとり、地域の将来展望を示す基本構想及びこれを具体化するための基本計画等を策定し、総合的・計画的な行政運営を行わなければならない。

2 区長は、社会経済状況を踏まえ、重点的に展開すべき施策等を明らかにするとともに、計画から予算、執行及び決算を経て評価に至る行政運営の仕組みを構築しなければならない。

3 区長は、政策の立案に当たって地域の課題等を区民と共有するとともに、区民との協働による政策の立案及び実施に努めなければならない。

(行政評価)

第43条 区長等は、基本計画等に基づく政策等の成果及び達成度を明らかにし、効率的かつ効果的な行政運営を行うため、行政評価を実施し、その結果を公表するものとする。

(3) これまでの実施状況

平成13年度から18年度までは、基本計画に沿った施策評価¹や事務事業評価²を行い、平成19年度はこれまでの実績や課題を踏まえ、評価単位の大括り化や事業タイプ別評価様式の導入を試験的に実施しました。また、評価の透明性を向上するため、平成17年度から19年度までは外部評価³を実施し、事業の見直しに役立てました。

¹ 政策体系に基づいてその中核単位となる施策を対象とした評価（施策評価よりさらに包括的な活動単位を評価するものに政策評価があります。）

² 個々の事務事業を対象とした評価

³ 外部の学識経験者と区民が客観的な視点や区民の視点から評価

平成19年度の試験的实施を踏まえ、平成21年度には組織目標や予算編成と連動させるなど、実効性のある制度を目指して改善を図りました。また、平成22年度以降は予算編成との連動を強化するため、一部の事業を除く全事務事業（主に予算事業単位）を評価対象とする「事務事業評価」を実施しました。

平成29年度からは、基本計画の進捗管理を主な目的として、すべての施策を評価対象とする「施策評価」を導入しました。

令和5年度は、評価制度の導入から20年以上が経ち、評価の複雑化、効果的なPDCAサイクルの確立などの課題が顕在化している状況を受け、事務事業評価システムを再構築しました。

2 令和4年度（令和5年度実施）の行政評価

（1）事務事業評価（内部評価）

① 評価対象

内部評価としての事務事業評価は、予算編成等に有効活用できるよう、一部の事業を除く全事務事業を評価対象としています。

※評価対象外とした事業：法定の義務的事業、施設の維持管理事業、その他評価に馴染まないもの

② 評価の特徴

従来から基本計画や実施計画である未来戦略推進プランとの連動を図るため、基本計画における政策・施策体系との紐付けを明確化していました。未来戦略推進プランに規定する計画事業については、詳細な評価を3年に1度実施、計画事業以外は、指標の把握を中心とした簡易的な評価としていました。

令和4年度（令和5年度実施）の事務事業評価は、詳細版の評価を作成する事業を、令和4年度新規・拡充事業から選定した27事業及び政策経営部選定の17事業の合計41事業に絞りました（図表3-2参照）。この41事業については、評価表作成時点での最新の進捗状況等を記載しています。

また、未来戦略推進プラン掲載事業については、主要な施策の成果報告に成果指標及び活動指標を記載し、それ以外の事業については簡易版の評価を実施し、進捗状況を把握しています。

図表3-2 事務事業評価対象事業数

類型	選定の考え方	事業数
新規・拡充事業	令和4年度新規拡充事業のうち、義務的事業、施設整備事業、期間限定事業等を除いた事業	27
政策経営部 選定事業	改善や見直しの余地の大きい事業	14
計		41

③ 評価方法

図表3-3 評価表と評価対象事業

評価表	特徴	令和4年度（令和5年度実施）	
		評価対象事業	事業数
詳細版	指標の整理、総合評価、適正性等様々な観点から評価を行う（総合評価あり）。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 令和4年度新規・拡充事業 ■ 政策経営部選定事業 	41
簡易版	現状設定している指標や事業費の推移を継続評価する（総合評価なし）。	<ul style="list-style-type: none"> ■ 計画事業のうち、詳細評価事業以外の事業 ■ 計画事業を除いた事業のうち、詳細評価事業以外の事業 	546
計			587

以下は詳細版の評価表に記載している内容です。

ア 総合評価

令和4年度の成果と課題（指標の達成状況及び目標を踏まえた課題の認識）、業務改善に向けての取組み（費用対効果を踏まえ、改善に向けて適切に対応しているか等）、必要性・優先度（区が実施しなければならない事業であるか等）、の観点から、事業所管課が自己評価しました。

イ 今後の方向性についての評価

現状の評価を踏まえ、今後の方向性について事業所管課が評価するとともに、政策経営部が点検・精査することで、区としての方向性を明らかにしました。

評価の結果が「改善・見直し」となった事業が5割強を占めています（図表3-4参照）。今後は対象の事業について、改善・見直しに向けた取り組みを継続して進めていきます。

図表3-4 総合評価 今後の事業の方向性

今後の方向性	令和4年度						令和3年度	
	新拡事業		選定事業		合計		事業数	割合
	事業数	割合	事業数	割合	事業数	割合		
S：拡充	8	29.6%	1	7.1%	9	22.0%	7	3.1%
A：現状維持	7	25.9%	1	7.1%	8	19.5%	61	27.4%
A'：改善・継続	令和4年度よりA'は廃止						137	61.4%
B：改善・見直し	11	40.7%	11	78.6%	22	53.7%	9	4.0%
C：縮小	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	4	1.8%
D：終了	1	3.7%	1	7.1%	2	4.9%	5	2.2%
合計	27	100.0%	14	100.0%	41	100.0%	223	100.0%

④ PDCAサイクルのさらなる推進

PDCAサイクルによる行政経営を推進し、効率化に向けた見直しを継続するためには、評価（Check）を的確に改善（Action）へと結びつけることが重要となります。

今後も、様々な手法により、行政評価を踏まえた業務改善・業務効率化の取り組みを進めます。

（2）施策評価

① 評価対象

豊島区基本計画の政策体系に基づくすべての施策（68施策）を評価対象としています。

② 評価の特徴

施策評価は、「基本計画の進捗管理」を主な目的としています。施策単位の評価を実施することにより、施策を構成する事務事業の状況把握及び事務事業間のバランスツールとして活用し、今後の施策の方針について評価しています。

③ 評価方法

基本計画の進捗管理については、豊島区基本計画の中で各施策に設定されている「施策の進捗状況を測る参考指標」、「活動指標」により測定をしています。

令和4年度（令和5年度実施）は後期基本計画の進捗管理を実施し、定量面だけでなく、定性面での施策の状況を把握するため、取組方針ごとに定性的な情報の確認をしています。

図表3-5 施策の達成状況

指標達成評価	成果指標		活動指標	
	施策数	割合	施策数	割合
S:目標超過達成 (達成率130%以上)	3	4.4%	13	19.1%
A:達成 (達成率100~130%)	28	41.2%	19	27.9%
B:相当程度達成 (達成率70~100%)	36	52.9%	24	35.3%
C:未達成 (達成率40~70%)	1	1.5%	10	14.7%
D:大きく未達成 (達成率0~40%)	0	0.0%	2	2.9%
合計	68	100.0%	68	100.0%

※全68施策について、設定した指標に基づき施策の進捗状況を測定しました。

※各項目で四捨五入をしているため、合計と一致しないことがあります。

(3) 政策評価委員会による行政評価

① 政策評価委員会の設置

平成24年4月、外部委員6名と内部委員（区職員）2名の合計8名という委員構成で、豊島区政策評価委員会を設置しました。

区の外部と内部の双方から委員を選出し、客観性と実効性を担保した評価制度を練り上げていくことを目指しています。

② これまでの取り組み

平成24・25年度は「公共施設の運営」をテーマに、区民アンケートをもとにして、平成24年度は図書館や保育園などの10施設、平成25年度は区民センターなどの5施設を選定し、評価を実施しました。評価にあたっては、評価者に「区民評価人」を加え、かつ広く区民に公開された場で評価を行うことで、区民意見の反映と透明性の拡大を目的とした新しい取り組みとして「公開事業評価」という手法を取り入れています。この「公開事業評価」は時間の制約という大きな弱点を持つため、その場限りの結論とせず、そこで得られた評価や評価委員と区民評価人の意見も含めて政策評価委員会で検討を重ね、「総合評価」として意見や提案をとりまとめました。

平成26年度以降は、前基本計画の満了を前に、計画に掲げた政策の進捗状況の点検や評価を行うとともに、新基本計画における適切な評価指標の設定や進捗管理手法等、効果的な評価手法の構築に向けた検討を行なっています。

③ 令和5年度の取り組み状況

令和5年度の政策評価委員会では、次期基本計画策定を見据えた指標の設定、目標値の設定、施策評価の活用について方向性を検討しています。

図表3-6 政策評価委員会の実施経過

回	開催日	主な議事
第1回	令和5年12月20日	<ul style="list-style-type: none"> ●令和4年度（令和5年度実施）事務事業評価及び施策評価の結果について ●令和6年度以降の基本計画進捗管理の方向性について
第2回	令和6年3月開催予定	●令和6年度以降の基本計画の進捗管理方法（施策評価方法）について

図表3-7 政策評価委員会名簿（令和5年12月20日現在）

職	氏名	区分	肩書き（活動分野、所属等）
委員長	原田 久	有識者	立教大学法学部教授
副委員長	山野邊 暢	区職員	豊島区政策経営部長
委員	猪岐 幸一	有識者	公認会計士
委員	大崎 映二	有識者	行政アドバイザー
委員	藤田 由紀子	有識者	学習院大学法学部教授
委員	益田 直子	有識者	拓殖大学政経学部教授
委員	佐々木 美津子	区職員	医療法人財団豊島健康診査センター事務局長

※委員長、副委員長以外の有識者委員は五十音順

(4) 評価結果の活用

内部評価としての事務事業評価は、すぐに対応できる事業については次年度予算に反映するほか、未来戦略推進プラン（年度ごとの実施計画）などの策定等に活用しています。

併せて、指標に基づく事業の達成状況を示すなど、説明責任を果たすシステムとして行政の透明性向上に寄与しています。

図表3-8 令和3年度（令和4年度実施）事務事業評価結果別の令和5年度予算反映状況

令和5年度 予算反映状況	S（拡充）		A（現状維持）		A'（改善・継続）		B（改善・見直し）		C（縮小）		D（休廃止・統合）		合計	
増額	4	57.1%	27	44.3%	57	41.6%	2	22.2%	0	0.0%	0	0.0%	90	40.4%
増減なし	0	0.0%	8	13.1%	41	29.9%	5	55.6%	0	0.0%	0	0.0%	54	24.2%
予算縮小	3	42.9%	23	37.7%	37	27.0%	1	11.1%	4	100.0%	0	0.0%	68	30.5%
事業休廃止/終了	0	0.0%	1	1.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	5	100.0%	6	2.7%
事業費なし （人件費のみ）	0	0.0%	2	3.3%	2	1.5%	1	11.1%	0	0.0%	0	0.0%	5	2.2%
計	7	100%	61	100%	137	100%	9	100%	4	100%	5	100%	223	100%

※予算編成は、区の方針、関連団体との連携、義務費の位置付けなど、個々の事業により判断が異なります。行政評価は予算編成時の資料の1つとして活用しており、行政評価の結果のみが直接的に予算に反映されているわけではありません。「S（拡充）」の評価に対して、予算の状況が「予算縮小」になっている事業もあります。

(5) 今後について

区が行っている事務事業が、区民に有効なものとなっているか、また、「最小の経費で最大の効果」という行政運営の基本に照らし適切であるかについては、定期的に点検・検証していくことが重要です。

その意味で、行政評価制度は区政にとって不可欠なマネジメントツールと言えますが、行政評価制度の仕組みについては明確な正解というものはなく、各自治体がそれぞれの実情を踏まえて実施しているのが現状です。

本区においては、これまでさまざまな形で評価を行ってきました。今後も他自治体の先進事例等を含め研究を重ねるとともに、区民の皆様の意見を反映しながら、予算編成への活用方法の検討を進めるなど、制度をより実効性のあるものにしたいと考えています。

行政評価（事務事業評価及び政策評価委員会による事業評価）の結果については、豊島区ホームページにて公開しています。（<http://www.city.toshima.lg.jp/>）

また、政策経営部行政経営課及び区役所行政情報コーナー、及び区立各図書館では、冊子を閲覧できます。